

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada setiap organisasi dapat dikatakan bahwa salah satu sumber daya yang penting adalah manusia yang berkedudukan sebagai karyawan, buruh ataupun pekerja. Bagaimanapun majunya teknologi dewasa ini yang mampu menggantikan sebagian besar tenaga kerja manusia, namun masih banyak kegiatan yang tidak dapat menggunakan alat perlengkapan mekanis dan sepenuhnya otomatis tersebut. Dikatakan paling berharga karena dari semua sumber yang terdapat dalam suatu organisasi, hanya sumber daya manusialah yang mempunyai harkat dan martabat yang harus dihargai dan dijunjung tinggi. Selain itu, hanya sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan berpikir secara rasional (Notoadmojo, 2010).

Persaingan perusahaan pada era global saat ini semakin ketat, maka hal ini menyebabkan tuntutan lebih kepada anggota organisasi agar memberikan kontribusi berupa kinerja yang optimal dan maksimal untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Sehingga kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2009). Daya saing ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya yang meliputi tantangan kesinambungan usaha, tantangan global dan tantangan teknologi (Noe, 2010). Untuk itu perusahaan dituntut untuk menghadapi tantangan tersebut di tengah persaingan global yang terjadi pada saat ini. Salah satu kunci dari pelaku yang harus menghadapi persaingan tersebut yaitu sumber daya manusia dari suatu perusahaan itu sendiri.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Pelatihan diawal pekerjaan bertujuan meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki tenaga teknik, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan lanjutan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensinya ke jenjang keahlian yang lebih tinggi dibidangnya atau penyesuaian apabila ada teknologi baru yang harus ditangani dibidangnya atau membentuk kemampuan baru jika pindah bidang kerjanya.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Dessler, 2010). Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya menyangkut karyawan (SDM) yang mengelola faktor” produksi lainnya tersebut (Rivai, 2009). Hal ini menjadikan bahwa SDM memiliki peran penting di dalam suatu organisasi. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan mampu bekerja secara produktif, efektif dan efisien sehingga kinerja yang dicapai nantinya diharapkan mampu memuaskan sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan.

Salah satu langkah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui dan memutuskan apakah karyawan membutuhkan pelatihan atau tidak untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Pelatihan terdiri dari upaya terencana organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait pekerjaan, dengan tujuan menerapkannya pada pekerjaan. Program pelatihan mungkin berkisar dari kelas formal sampai mentoring satu lawan satu, dan mungkin berlangsung di tempat kerja atau di lokasi terpencil. Tidak peduli apa bentuknya, pelatihan dapat menguntungkan organisasi bila dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan bila memotivasi karyawan (Noe et al., 2010).

Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Rivai, 2009). Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dapat berkontribusi secara efektif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut (Saks, 2006). Riset dari beberapa peneliti yang telah dilakukan mengatakan adanya hubungan positif dari *employee*

*engagement* dengan organisasinya yang dapat mengarah pada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik (Choo et al, 2013).

*Employee engagement* menjadi topik yang paling di bicarakan dalam beberapa tahun terakhir diantara perusahaan konsultan dan media bisnis terkenal (Saks, 2006). *Employee Engagement* atau rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasinya adalah hal yang sangat penting bagi organisasi dan menjadi faktor penentu di balik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan. Ajai Singh sebagai *master trainer* Transformasi Indonesia menyatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Secara umum *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkan dalam organisasi.

Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar- benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yakni pada kondisi karyawan mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur (Agnes, 2015). Hal ini jelas sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan yang dihasilkan. Keterikatan karyawan telah dianggap sebagai pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif seperti saat ini dan salah satu faktor penentu dalam kesuksesan organisasional (Lockwood, 2007). Kinerja sendiri diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai et.al, 2011). Jika dilihat dari sudut pandang yang lain kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2011).

PT Infomedia Nusantara adalah perusahaan yang mengelola SDM dengan sistem *end to end process*. Terdapat tiga layanan call center yang disediakan oleh PT Infomedia Nusantara yaitu *E-care*, *outbound call center*, dan *inbound call center*. *Inbound Call Center* merupakan panggilan yang dilakukan oleh pelanggan untuk mendapatkan informasi, melaporkan kegagalan atau bertanya untuk meminta bantuan, oleh karena itu PT Infomedia Nusantara Bandung menyediakan call center selama 24 jam (sumber: PT Infomedia Nusantara Bandung).

Karyawan *Inbound Call* sendiri memiliki karyawan yang lebih banyak dibandingkan dengan *Outbound Call* dan karyawan *E-care*. Karyawan inbound call center selalu dituntut dan

bekerja dengan ketepatan waktu dimana harus selalu tersedia pada saat pelanggan melakukan panggilan, efisiensi, memiliki pengetahuan luas akan produk untuk dapat memberikan informasi yang relevan dengan benar dan memahami masalah serta dapat mengkonfirmasi ke pelanggan (sumber: PT Infomedia Nusantara Bandung). Untuk menguasai itu semua maka karyawan inbound call center dituntut untuk memiliki kinerja yang baik demi mencapai kepuasan pelanggan dan tujuan perusahaan. Selanjutnya, tujuan suatu organisasi dapat tercapai apabila didukung oleh kinerja yang baik dari para karyawannya (Putri et.al, 2016).

PT Infomedia Nusantara Bandung melakukan penilaian kinerja berdasarkan akumulasi dari produktivitas dan kualitas kerja karyawan yang dilakukan secara rutin setiap bulan. PT Infomedia Nusantara Bandung menerapkan penilaian kinerja dengan membagi kedalam lima kategori yaitu Istimewa, Sangat Baik, Baik, Kurang, dan Kurang Sekali, masing-masing kategori memiliki rentang nilai sebagai berikut:

Tabel 1. 1 *Klasifikasi Nilai Kinerja*

<b>Rentang Nilai</b>	<b>Kategori</b>
100	Istimewa
90 - 99	Baik Sekali
80 - 89	Baik
70 - 79	Kurang
0 – 69	Kurang Sekali

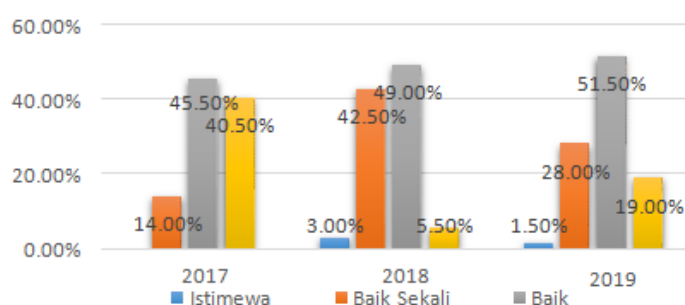
*Sumber: HR PT. Infomedia Nusantara Bandung Divisi Inbound Call Center*

Persentase kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Bandung divisi *Inbound Call Center* pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 semester pertama yang didapatkan berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan dapat dilihat pada tabel 1.2 dan gambar 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 2 *Persentase Kinerja Karyawan PT Infomedia Nusantara Bandung Divisi Inbound Call Center Tahun 2017-2019*

<b>Tahun</b>	<b>Istimewa</b>	<b>Baik Sekali</b>	<b>Baik</b>	<b>Kurang</b>	<b>Kurang Sekali</b>
<b>2017</b>	0,00%	14,00%	45,50%	40,50%	0,00%
<b>2018</b>	3,00%	42,50%	49,00%	5,50%	0,00%
<b>2019</b>	1,50%	28,00%	51,50%	19,00%	0,00%

*Sumber: HR PT. Infomedia Nusantara Bandung Divisi Inbound Call Center, 2019*



*Gambar 1.1 Grafik Presentase Kinerja Karyawan PT Infomedia Nusantara Bandung Divisi Inbound Call Centre Tahun 2017-2019*

*Sumber: HR PT Infomedia Nusantara Bandung Divisi Inbound Call Center*

Berdasarkan tabel 1.2 dan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Bandung mulai dari tahun 2017 sampai dengan 2019 memperlihatkan perubahan yang fluktuatif. Pada tahun 2017 tidak ada karyawan yang mencapai kategori istimewa, pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2018 sebesar 3% atau sebanyak 6 karyawan yang, sedangkan pada tahun 2019 turun menjadi 1,5% atau sebanyak 3 karyawan. Selanjutnya pada tahun 2017 kategori baik sekali sebesar 14% atau sebesar 28 karyawan, selanjutnya pada tahun 2018 mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 42,5% atau sebanyak 85 karyawan, sedangkan tahun 2019 turun menjadi 28% atau sebanyak 56 karyawan. Selanjutnya pada kategori baik mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2017 sebesar 45,5% atau sebanyak 91 karyawan menjadi 49% atau sebanyak 98 karyawan ditahun 2018, kemudian pada tahun 2019 naik menjadi 51,5% atau sebanyak 103 karyawan. Pada tahun 2017 dalam kategori kurang sebesar 40,5% atau sebanyak 81 karyawan turun menjadi 5,5% atau sebanyak 11 karyawan ditahun 2018, selanjutnya pada tahun 2019 naik kembali menjadi 19% atau sebanyak 38 karyawan. Selanjutnya tidak ada karyawan yang dalam kategori kurang sekali. Berdasarkan uraian data diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan PT. Infomedia Nusantara Bandung kurang baik, hal tersebut dilihat dari pergerakan persentase pengukuran kinerja karyawan yang cenderung menurun.

Kehidupan berorganisasi seperti diperusahaan mengharapkan setiap karyawan dapat menyesuaikan diri dan mentaati segala peraturan serta nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Menurut Hasibuan (2017:194) kedisiplinan berarti setiap karyawan dapat mematuhi aturan kerja yang berlaku di perusahaan seperti datang dan pulang tepat waktu, dan mengerjakan tanggung jawabnya dengan baik. Seluruh karyawan wajib mentaati Perjanjian Kerja Bersama (PKB), tata tertib dan segala bentuk peraturan yang berlaku di lingkungan

Perusahaan. Selain itu, karyawan juga diharapkan bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan, melakukan absensi online, mengikuti pembinaan iman dan taqwa, budaya dan olahraga.

Dari fenomena yang terjadi pada PT. Infomedia Nusantara Bandung dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan belum optimal, berdasarkan fenomena tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa pelatihan dan kompetensi merupakan elemen yang penting dalam sebuah organisasi dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan, kemudian dibutuhkan *employee engagement*. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap kinerja dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi Pada PT Infomedia Nusantara Bandung ”**

## 1.2 Rumusan dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas maka rumusan dan batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 2) Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 3) Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 4) Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 5) Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 6) Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung?
- 7) Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 3) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 4) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 6) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung
- 7) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT Infomedia Nusantara Bandung

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- 1) Bagi organisasi  
Akan mengerti dan memahami arti pentingnya pelatihan, kompetensi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan sebagai masukan kepada organisasi sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal
- 2) Bagi karyawan  
Agar karyawan mengerti dan memahami sejauh mana pelatihan, kompetensi dan *employee engagement* dapat membantu meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi
- 3) Bagi penelitian selanjutnya  
Dapat dijadikan acuan atau pedoman bagi penelitian selanjutnya
- 4) Bagi Penulis  
Memberi kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang selama ini dipelajari semasa menjalani pendidikan.